وسط التغيرات المستمرة و السريعة التي يعرفها المحيط العالمي للمؤسسات و المتمثلة خاصة في بروز التكتلات الاقتصادية الدولية، و ما تمنحه من مزايا لمتوجاتها إضافة إلى الاتجاه نحو الانفتاح الدولي على الصعيد التجاري و الاستثماري و المعلوماتي وما يخلف ذلك منافسة شديدة لا حدود لها، تزايد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بجودة منتجاتها كأحد الاستراتيجيات التنافسية لضمان البقاء و الاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

و على الرغم من أن جودة المنتجات المادية حظي باهتمام كبير منذ فترة زمنية كبيرة، فان جودة الخدمات لم يحظى بنفس الأهمية إلا منذ بداية الثمانيات من القرن الماضي، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول: عموميات حول الجودة .
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمات .
- المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمات .

المبحث الأول : عموميات حول الجودة .

تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، يحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، وتحديد أهم متطلبات الجودة.

المطلب الأول : مفهوم الجودة.

تتعدد التعاريف بالنسبة للجودة بسبب اختلاف حاجات و توقعات العملاء عند البحث عن الجودة المطلوبة.

١. تعريف الجودة : تعددت و تنوعت تعاريف الجودة فمن بينها مايلي:

- ✓ تعرف الجودة على أنها:" تعني اتساع مساحة التسويق و الحصول على معلومات أفضل من السوق"[١] .
- ✓ و تعرف الجودة أيضا: "تحقيق رغبات و متطلبات المستفيد و تجاوزها وهي تلاقي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيدين"[٢].
- ✓ كما تعرف الجودة أيضا:" هي أداء العمل صحيحا في المرة الأولى و تحفيز الموظفين للالتزام بشروط الجودة"[٣] .
- ✓ و عرفت الجودة أيضا على أنها : " مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة"[٤].

---

[١] . رشدي أحمد طعمية و آخرون:" **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد "الاسس و التطبيقات"** ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ ، ص: ٣٠.

[٢] . محمود عوض الترتوري و أغادير عرفات:" **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات"** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ ، ص : ٢٩.

[٣] . جمال الدين لعويسات:" **ادارة الجودة الشاملة"** ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الاردن ، ٢٠٠٣ ، ص :١٣.

[٤] . قاسم نايف عموان المحياوي:" **ادارة الجودة في الخدمات"** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٦، ص: ٢٤.

من خلال التعريفات السابقة الجودة : "هي مجموعة من المواصفات و الخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية".

٢ . أهمية الجودة : للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي[١]:

٢ . ١ . بالنسبة للمؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة [٢].

٢ . ٢ . المسؤولية القانونية للجودة: تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

٢ . ٣ . المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والتمتع إلى تحقيق هدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية.

٢ . ٤ . حماية المستهلك: تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

٣ . أهداف الجودة: من بين أهداف الجودة ما يلي [٣] :

- ✓ أهداف تخدم ضبط الجودة و تكون من خلال المعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها.
- ✓ أهداف تحسين الجودة .

---

[١] . عبد الفتاح محمود سليمان:"**ادارة الجودة الشاملة**" ، ايتراك للطباعة و التوزيع ، مصر، الطبعة الأولى ، ص: ٥٥.

[٢] . رودريك ماكيتاي:" **تحقيق الجودة "الدليل العلمي لتطبيق الجودة**" ، أفاق الايداع للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، ص: ٢١.

[٣] . يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي العبادي:"**إدارة علاقات الزبون**" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٩، ص :٢١.

- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة و المجتمع.
- ✓ أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- ✓ أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ✓ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

٤ . تكلفة الجودة : عندما تود المؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى [١]:

٤. ١ . تكلفة الإخفاق: وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة ، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب ، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة ، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الأولية ، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري.

٤. ٢ . تكاليف القياس: وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص و الاختبار ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل : الأجور ، الوقت آلات الفحص المخابر.

٣.٤ . تكاليف الوقاية: وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل: نفقات أنظمة التخطيط الرقابة، التدريب ، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتماله حدوث الأخطاء إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه.

---

[١] . عمر وصفي عقيلي:" **المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة**" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ٢٠٠١ ، ص :٢٩.

المطلب الثاني: أنظمة الجودة .

قبل التطرق إلى أنظمة الجودة، يمكن إعطاء تعريف لنظام الجودة و الذي يتمثل في "مجموعة الخطط والنشاطات ،والفعاليات التي تستهدف جعل المنتج، والعمليات ملبية للاحتياجات المطلوبة"[١].

١ . عائلة المواصفات القياسية(٩٠٠٠ IS): إن مصطلح الإيزو يمثل اختصار لاسم المؤسسة الدولية للمواصفات التي تأسست في سنة ١٩٤٢ ومقر هذه المؤسسة في جنيف بسويسرا، حيث أنها تضم في عضويتها أكثر من مئة دولة و تهتم هذه المؤسسة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم.[٢]

٢ . فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (٩٠٠٠ ISO) : تحقق المؤسسات المتبنية لنظام إدارة الجودة (٩٠٠٠ ISO) العديد من الفوائد بعد حصولها على الشهادة منها مستوى البيئة الخارجية و مستوى البيئة الداخلية. [٣]

٣ . نظام إدارة البيئة (١٤٠٠٠ ISO): تمثل مجموعة مواصفات (١٤٠٠٠ ISO) سلسلة من الإجراءات والمعايير التي أجازتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي، لكي تغطي من خلالها معايير إدارة البيئة، وقد طوّرت هذه المعايير اللجنة الفنية بالمؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في عام ١٩٩٦ والتي يتشكل أعضاؤها من مندوبي حوالي (٥٠) دولة[٤]، بالإضافة إلى أن الكثير من الدول كال ولايات المتحدة الأمريكية تضم مجموعات استشارية فنية تتعامل مع اللجنة الفنية بالمؤسسة الدولية الخاصة

---

[١] . أيمن علي عمر:" **مقدمة في مداخل و تطبيقات الجودة** "، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠١٠، ص ص : ١٣٧ . ١٣٩.

[٢] . سمير محمد عبد العزيز:"**اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو ٩٠٠٠ . ١٠٠١١**" ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٠، ص: ١٩.

[٣] . خضير كاظم محمود:"**ادارة الجودة الشاملة** "، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، الطبعة الرابعة ، ٢٠٠٩ ، ص: ١٠٩ .

[٤] . سلمان زيدان:" **ادارة الجودة الشاملة " الفلسفة و مداخل العمل**" "، دار المناهج ، عمان ، الاردن ، ٢٠١١، ص :٦٨٨.

بمعايير ١٤٠٠٠ ISO ولقد تم إصدار مواصفة جديدة لنظام إدارة البيئة سنة ٢٠٠٤ وتتناول هذه المواصفة ستة عشر مجالا أهمها[١]:

- ✓ المواصفة ٢٠٠٤ /١٤٠٠١ ISO تتناول متطلبات نظام إدارة البيئة.
- ✓ المواصفة ا /١٤٠٠٤ ٢٠٠٤ ISO وهي بمثابة تعليمات عامة وتقنيات مساندة تقوم بتنسيق النظام مع نظم أخرى.
- ✓ المواصفة٢٠٠١ /١٤٠١٥SOI توجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع. [٢]
- ✓ المواصفة١٩٩٧ /١٤٠٤٠ ISO تضم مبادئ وإطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة.
- ✓ المواصفة٢٠٠٢/١٤٠٥٠ ISO تشمل مفردات الإدارة البيئية، وتحتوي على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية.[٣]

المطلب الثالث: طرق قياس الجودة .

تختلف طرق قياس توصيف أو قياس الجودة حسب نوع المواد أو المنتجات المراد شراؤها ، و أيضا حسب الغرض الذي من اجله يتقرر الشراء.

١ . التحليل الفني أو الكيميائي: و هو من الطرق الهامة في تحديد مستوى الأصناف المرغوب شراؤها خاصة فيما يتعلق بالمواد التي تدخل في تركيبة سلعة معينة ، و يحدد التركيب أو الخصائص الكيميائية

---

[١] . يوسف حجيم الطائي:" **نظم ادارة الجودة في المنظمات الخدمية و الانتاجية** "، دار اليازوري، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩ ، ص: ٣٨٧.

[٢] . أحمد بن عيشاوي:" **ادارة الجودة الشاملة " الاسس النظرية و التطبيقية و التنظمية في المؤسسات السلعية و الخدمية** ""، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٣ ، ص: ١٩١.

[٣] . خضير كاظم محمود:" **ادارة الجودة و خدمة العملاء** "، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثالثة ،٢٠١٠، ص: ٢٧٥.

للمادة ، صفاتها و مكوناتها و مميزاتها و بالتالي مدى ملائمتها لاستخدام أو تشغيل لعملية إنتاجية [1].

٢ . الرتب (الدرجات) : حيث يتم تصنيف السلعة إلى رتب تتدرج تبعا لمعايير أو مقاييس جودة محددة و متفق عليها، و يتم وفق طريقة الرتب تحديد و توصيف المدى لكل رتبة أي الحد الأعلى ، و بالتالي يتم التعاقد بين البائع و المشتري دون الحاجة إلى شرح مطول أو مواصفات محددة و الجهات التي تقوم بوضع معايير تكون الأساس في حالة التصدير للخارج .-[2]

٣. الاختبارات الفعلية : تستخدم الاختبارات الفعلية في قياس جودة المنتج من حيث القوة و المتانة و حسن الأداء و غيرها من الصفات و تجري هذه الاختبارات بأجهزة قياس نموذجية تكون معيارا للقياس كما قد تجري عدة اختبارات في ظروف و في أوقات مختلفة.

٤ . عينات القبول : تعتبر العينة أساس توصيف الجودة لكثير من الأصناف المطلوبة ومن المعروف أن الضبط هو تلك الأداة الفاعلة التي تهدف إلى التحقق من جودة المنتج.

٥ . الخرائط الرقابية : هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاثة خطوط أحدها يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة و الثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة و الثالث يمثل الخط الوسط و يطلق عليه متوسط المتوسطات أو نسب مستوى يمكن الوصول إليه.

٦. المواصفات القياسية : في بعض الحالات تقوم جهات خاصة معتمدة بوضع صفات قياسية لجميع ما تعتمد عليه الصناعة من مواد و منتجات و عمليات فنية و أجهزة و آلات كما تقوم تلك الجهات بوضع تعاريف محددة للإصلاحات و الرموز و التطبيقات المختلفة في التعامل مع هذه المواد أو المنتجات.

---

[1] . نجم العزاوي و عبدالله النقار:" **ادارة البيئة** "، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثانية ، ٢٠١٠ ، ص: ١٢٧ .

[2] . أحمد بن عيشاوي:" **مرجع سبق ذكره**" ،ص: ١٩٢.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمات .

ينظر الاقتصاديون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة القيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج خدمات ما بعد البيع من نقل، وتمويل، وتأمين، وتخزين، وترويج، بدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات، بل تعدى الأمر إلى توسيع نطاقها إلى مختلف أنواع الخدمات.

المطلب الأول: تعريف الخدمات.

يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، خدمات الهاتف، التعليم الصحة والخدمات المصرفية وغيرها، إلا أنه يعتري طبيعة الخدمة.

١. تعريف الخدمات: من بين تعاريف الخدمات ما يلي:

- ✓ عرفت (الجمعية الأمريكية للتسويق) الخدمات على أنها :"هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"[١].
- ✓ كما عرفت الخدمات على أنها:"نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"[٢].
- ✓ و عرفت الخدمات أيضا على أنها :" منتوج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا".[٣]

من خلال التعاريف السابقة تعرف الخدمات بأنها "نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة، وليس نتيجة لانتقالها للمالك".

---

[١]. هاني أحمد الضمور:"**تسويق الخدمات**"، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٥ ، ص: ١٨ .

[٢] . فليب كوتلر و جاري أرمسترونج :" **أساسيات التسويق**"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر، الرياض ، ٢٠٠٧ ص: ٤٥٦.

[٣]. أسعد حامد أورمان و أبي سعد:" **التسويق السياحي و الفندقي**"، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠، ص: ٢٣.

٢ . خصائص الخدمات : تتميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، تتمثل في:

٢ .١ . اللاملموسية: تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري ، القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناءا على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوّقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها[١].

٢ .٢ . التلازمية: تعني بالتلازمية "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك" ، وتشير هذه الخاصية إلى أ ن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون. [٢]

٢. ٣ . عدم تجانس الخدمة: تعني هذه الخاصية"عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة"، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة[٣].

٢. ٤ . الملكية: تعني بالملكية أ ن الخدمة" لا تمتلك أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها"، وتشير هذه الخاصية إلى أنه غالبا ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة[٤].

---

[١] . محمد صالح المؤذن:" **مبادئ التسويق** "، دار الثقافة للنشر و التوزيع و الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص: ٢١٧ .

[٢] . محمد فريد الصحن :" **قراءات في إدارة التسويق**" ، الدار الجامعية، مصر ، ٢٠٠٢ ، ص: ٣٥٢ .

[٣] . فليب كوتلر و جاري أرمسترونج:" **مرجع سبق ذكره**"، ص: ٥٠٥.

[٤]. سعيد محمد المصري :"**ادارة و تسويق الانشطة الخدمية** "، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٢ . ٢٠٠١ ، ص: ١٦٨.

٢. ٥ . عدم القدرة على التخزين : نظرا لان الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها، لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية كما هو الحال في السلع المادية[١].

المطلب الثاني : أنواع الخدمات .

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة و طريقة تقديمها حيث نميز أنواع الخدمات من طرق تقديمها.

١. طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة): وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

١ . ١ . الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة[٢]:

- ✓ خدمة بطيئة.
- ✓ خدمة غير متناسقة.
- ✓ خدمة غير منظمة.
- ✓ خدمة غير مريحة.

١ . ٢ . الجانب الشخصي للخدمة:

- ✓ غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.
- ✓ الخدمة تكون فاترة.
- ✓ متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح.
- ✓ غير مرغوبة من طرف العميل ، والرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن لا نهتم" .

---

[١] . ثابت عبد الرحمان إدريس:" **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية "مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم""** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص: ٣٠ .

[٢] . مأمون الدراركة وطارق شبلي:" **الجودة في المنظمات الحديثة**" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٢ ، ص: ١٩٠.

٢. طريقة المصنع للخدمة: وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي .-[١]

٣. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تتمثل في :

٣ .١. من الناحية الإجرائية:

- ✓ تأتي في الوقت المناسب.
- ✓ الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء
- ✓ بعيدة عن الفوضى.

٣. ٢ . من الناحية الشخصية:

- ✓ خدمة غير شفافة.
- ✓ خدمة فاترة.
- ✓ خدمة متحفظة.
- ✓ غير مرغوبة من طرف العملاء.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم .

٤ . طريقة جودة خدمة العميل: وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء لذا فهي تأخذ الصور التالية[٢] :

٤ . ١ . الجانب الإجرائي :

- ✓ تقديم الخدمة في الوقت المناسب .
- ✓ الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة.
- ✓ الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء .

---

[١] . مأمون الدراركة وطارق شبلي :"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٩١ .

[٢] . تيسير العجارمة:" **التسويق السياحي**" ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥ ، ص: ٢٠.

٤ .٢. الجانب الشخصي:

- ✓ المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم.
- ✓ طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
- ✓ طرق تقديم الخدمة بارعة.
- ✓ الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.

المطلب الثالث: طرق تقديم الخدمات.

توجد أربعة أنواع أساسية من الخدمات المقدمة تتمثل في مايلي

١. طريقة الخدمة الباردة: تمتاز طريقة تقديم هذا النوع من الخدمات في الجانب الإجرائي بأنها بطيئة و غير متناسقة، وغير منظمة، وفوضوية، وغير مريحة، أما في الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها غير شفافة، ومتحّفظة، و جدية، وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح وغير مرغوبة من قبل الزبون. [١]

٢ . طريقة المصنع للخدمة: تمتاز هذه الطريقة عن سابقتها، بزيادة الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وعدم الاكتراث بالجانب الشخصي، وتتسم في الجانب الإجرائي بأنها تأتي في الوقت المناسب، ومتناسقة، وبعيدة عن الفوضى أما في الجانب الشخصي فتتميز بأنها غير شفافة، ومتحفظة، وغير مرغوبة من قبل الزبون.

٣ . طريقة الحديقة الوردية للخدمة: على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة تمتاز هذه الطريقة باهتمامها بالجانب الشخصي عن الجانب الإجرائي الذي يتسم فيها بأنه بطيء، وغير متناسق، وغير منتظم، أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه شفاف، وجذاب، ومرغوب من طرف الزبون.

٤. طريقة جودة وخدمة الزبون: تمتاز طريقة تقديم هذه الخدمة بإعطائها أهمية كبيرة لكل من الجانب الإجرائي والشخصي، فعلى مستوى الجانب الإجرائي تتميز بأنها متناسقة، وتأتي في الوقت المناسب،

---

[١] . خضير كاظم حمود:" **ادارة الجودة و خدمة العملاء** "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص: ٢٠٧ .

وبعيدة عن الفوضى، أما على المستوى الشخصي فتمتاز بأنها شفافة، وجذابة، وودودة، ومرغوبة من قبل الزبون ، وتعد طريقة جودة وخدمة الزبون من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبائن.

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمات.

أصبح موضوع جودة الخدمات يحتل موقع الصدارة في أبحاث، وكتابات أغلب الباحثين من اجل سعي الحثيث من قبل العديد من مؤسسات الأعمال الإنتاجية منها، والخدمية على حد سواء في تطبيق وإرساء دعائم إدارة الجودة وأساليب لقياسها.

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات.

تتعدد التعاريف بالنسبة لجودة الخدمات بسبب اختلاف حاجات و توقعات العملاء عند البحث عن الجودة المطلوبة.

١. تعريف جودة الخدمات : من بين تعاريف جودة الخدمات ما يلي :

- ✓ عرفت جودة الخدمات على أنها: " هي تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"[١].
- ✓ كما عرفت على أنها:" هي الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة ، و الجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له [٢].
- ✓ و عرفت أيضا جودة الخدمات على أنها: " هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها "[٣].

---

[١] . مأمون سليمان الدراركة:"**إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ ص :١٨١.

[٢] . هاني حامد الضمور:" **تسويق الخدمات**" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية ، ص: ٤٣٧.

[٣] . ثابت عبد الرحمان إدريس:"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ٢٩١ .

- ✓ كما تعرف جودة الخدمات على أنها " تحقيق رغبات الزبون عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه عن تلك الخدمة"[1].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمات على أنها" تقديم خدمة تتفق مع احتياجات العملاء، و توقعاتهم و تجاوزها".

٢ . أهمية جودة الخدمات : تشكل أهمية الجودة في خدمة العميل، مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة في أربعة أسباب رئيسية هي :

٢ .١. نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات ، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات ، فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد و مستمر[2].
٢ . ٢. ازدياد المنافسة: تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.
٢ . ٣ . الفهم الأكبر للعملاء: أن العميل يريد معاملة جيدة و يكره التعامل مع المؤسسات التي لا تركز على المعاملة عند تقديم الخدمة، فلا يكفي الاعتماد فقط على السعر دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكثر للعميل.

٢ . ٤ . المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية ، و عليه لا ينبغي السعي فقط من أجل جذب العملاء الجدد، و لكن يجب أولا المحافظة على العملاء الحاليين، و لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى الخدمة.

٣. خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن: من أكثر الخطوات شيوعا في تحقيق الجودة في خدمة العميل، منها مايلي[3]:

---

[1] . محمد توفيق:" **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة و التعليم**" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢، ص :١٧.
[2] . مأمون سليمان الدراركة :" **مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٩٤ .
[3] . عمر وصفي العقيلي :"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٦٠.

٣. ١. إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين: يعد جذب انتباه العميل وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساسا هاما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضى العميل وكسب ولائه.

٣. ٢ . الحاجة للفهم إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة من خلال:

- ✓ الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر العميل بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.
- ✓ الحاجة لتلقي المساعدة والنصح وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.
- ✓ الحاجة للراحة إذ يحتاج العميل إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

٣ . ٣ . العمل على توفير حاجات العملاء: يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- ✓ يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- ✓ يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب والمعرفة، والمهارات المناسبة.
- ✓ الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء، كالترحيب بالعميل بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح

٣. ٤ . التأكد من استمرارية العميل في التعامل مع المؤسسة: يأتي التأكد من استمرارية العميل بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- ✓ الاهتمام بشكاوى العملاء، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى وفي الأخير، تقديم الشكر إلى العميل نتيجة قيامه بعرض الشكوى.
- ✓ محاولة مقدمي الخدمات كسب العملاء ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم.
- ✓ وإجراء استطلاعات مستمرة لأراء العملاء حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.

٤. أبعاد جودة الخدمات : إن لجودة الخدمات عدة أبعاد أهمها[١]:

٤ . ١ . الاتصالات : و تتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته و متطلباته، سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير.

٤ . ٢ . الفهم و الإدراك:و يتمثل في استعداد مقدم الخدمة لإعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث و إبداء وجهة نظره دون ملل بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

التوقيت: و يتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.

٤. ٣ . الثقة في أداء الخدمة: و هذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

---

[١] . محمد عبد الفتاح الصريفي:" **الادارة الرائدة** "، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص :٢٧٨.

٤. ٤. المضمون الذاتي للخدمة: و يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة، و ذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة، و إقناع العملاء بها.

٥.٤ . الاستمرارية: و تعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة و الفاعلية طوال الوقت.

٤ . ٦ . لمطابقة: تحقيق التجانس بين تطلعات العميل و الخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة لدرجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.

٤ . ٧ . الأدوات: قد يتطلب تقديم الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، و هنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة و على درجة عالية من الكفاءة[١].

المطلب الثاني : مؤشرات تقييم جودة الخدمات.

تتعدد مؤشرات تقييم جودة الخدمات بين المؤسسات، أي أنه يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل التي يمكن اعتبارها كمعايير محددة لتقييم جودة الخدمات، فالخدمات الترفيهية و المالية ، التعليمية و الصحية بحكم عليها جميعا من خلال معايير عديدة و متنوعة.

١ . ١. الاعتمادية: ونعني بها" قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة و الإتقان".[٢]

١. ٢ . الاستجابة: وتشير إلى رغبة واستعداد مقدمي الخدمات لخدمة ومساعدة العملاء، مهما كانت الظروف[٣].

١. ٣. الكفاءة: وتعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة .

١. ٤ . سهولة الحصول على الخدمة: وتعني" سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل كتقصير فقرة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها".

٥.١ . اللباقة : ونعني "تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة،الاحترام واللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع العملاء[٤].

٦.١. الاتصال: يقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها و تقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.

---

[١] . محمد عبد الفتاح الصريفي:" **مرجع سبق ذكره**"، ص: ٢٧٩ .

[٢] . ثابت عبد الرحمان ادريس:"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٣.

[٣] . حميد الطائي و بشير العلاق:" **تسويق الخدمات** "، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩، ص: ٢٤٣.

[٤] . بريش عبد القادر :"**جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**"، في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث ، ديسمبر ٢٠٠٥ ، ص ص: ٢٥٦. ٢٥٧ .

٧.١ . المصداقية: وتشير إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين، ومثال ذلك" هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يوثق به في الدفاع عن قضيته؟"[١].

١ . ٨. الأمان: ويعني غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها، ومثال ذلك "ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟".

١. ٩. معرفة وتفهم العميل: والمقصود بها بذل المجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات العملاء ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم، ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء.

١. ١٠. الجوانب المادية الملموسة: وتشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات، المظهر الخارجي، الموقع، والتصميم الداخلي للمؤسسة، والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة، ومثال ذلك" هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر، الداخلي والديكور يخلفان جوا مريحا للعميل؟"[٢].

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات.

تناول عدد من الباحثين نماذج تقييم جودة الخدمات في ثلاث مداخل، فمنهم من يرى أن تقييم جودة الخدمات يكون من وجهة نظر المستهلك فقط، في حين يرى البعض الأخر أن قدرات المؤسسة و إمكانياتها العامل الأهم لتقييم جودة الخدمات، بينما قدم آخرون نموذجا شاملا جمع بين وجهتي النظر السابقة تتمثل هذه النماذج في مايلي.

١ . من وجهة نظر المستهلك[٣] : إن عملية تقييم جودة الخدمات من وجهة نظر المستهلك تتم وفق نموذجين، يعتمد كلاهما بشكل أساسي على مجموعة من المعايير القابلة للتعديل و التكيف حسب نوع الخدمة المراد تقييمها، و هما نموذج الفجوة و نموذج الاتجاه و نموذج مقياس الشكاوي.

٢ .١ . نموذج الفجوات The Gaps Model: نموذج الفجوة هو المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة، لأنه بين إدراك المستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات لعميل حول هذه الخدمة و بالإضافة إلى هذه الفجوة، هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة.

---

[١] . جمال الدين لعويسات :" **إدارة الجودة الشاملة** "، دار هومة، أبوظبي ، ٢٠٠٥، ص: ٢٤.

[٢] . هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٥ ، ص: ٤٤٤ .

[٣] . قاسم نايف عموان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص: ٩٨.

٢ . ٢ . نموذج الاتجاه: تعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهي يرتبط بادراك المستهلك للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و يعرف الاتجاه أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة، حيث يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة نموذج الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالمستهلك فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة الادراكات المستهلكين السابقة و خبراتهم و تجارب تعاملهم مع المؤسسة، و مستوى الرضا على الأداء الحالي للخدمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الادراكات السابقة للخدمة و الأداء الحالي لها، و ضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف المستهلك، و منه يرى أحد الباحثين أن التجربة الأولى نحو الخدمة تعتبر دالة للتوقعات المستهلك من الخدمة المسبقة حولها. [١]

٢ . ٣ . مقياس عدد الشكاوي: و تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها المستهلك خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما لتقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل و تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات. [٢]

٢ . حسب المؤسسة: يتناول هذا المنظور مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين مداخل تقييم جودة الخدمات التالية [٣]:

٢ . ١ . تقييم جودة الخدمات بدلالة المدخلات : يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها أنه بإمكان اعتبار المدخلات و المواد جوهر الخدمة و جودتها، فإذا ما توفر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته و معداته و العاملين الأكفاء و الأدوات و النظم المساعدة الكافية، فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة، كانت الخدمة مميزة دون شك.

٢ . ٢ . تقييم جودة الخدمات بدلالة العمليات: يركز هذا المقياس على جودة الخدمات أم المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة و إن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كمية المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقات السبب و التأثر، و ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات و المعايير التي يوضح

---

[١] . بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي :" **تسويق الخدمات** "، دار زرهان للنشر و التوزيع ، الاردن ، ٢٠٠٨ ، ص: ٢٦٢.

[٢] . محمد عبد العظيم أبو النجا:" **التسويق المتقدم**"، الدار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص: ١١٤ .

[٣] . قاسم نايف عموان المحياوي :" **مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٠٨ .

النسب المقبولة لكافة عناصر و أنشطة الخدمات المقدمة و التي يجب أن تستوفيها لكي يتم اعتبار هذه الخدمات جيدة.

٢ .٣. تقييم جودة الخدمات بدلالة المخرجات: وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر إليها على أنها الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج التي يسعى إليها المستهلك و يتم تقييم جودة الخدمات من خلال قياس المخرجات بالاعتماد على الطرق التالية:

- ✓ إجراء مقارنات بين توقعات المستهلك و الأداء الفعلي، بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تجنبها مستقبلا.
- ✓ استقصاء رضا المستهلك بخصوص الخدمة المقدمة.

٣. تقييم جودة الخدمات من المنظور الشامل[١]: رغم ما أسهمت به المداخل السابقة من تقدم في تقييم جودة الخدمات إلا أن جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي و قد أدت هذه المداخل الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في تقييم جودة الخدمات.

المطلب الرابع: عوامل تدعيم الموارد البشرية المستقطبة لتحسين جودة الخدمات.

يعتبر الاستقطاب عاملا أساسي في تحسين جودة الخدمات بالإضافة إلى التدريب و التكوين، يتم من خلاله جذب الموارد البشرية التي تمتاز بمجموعة من الخصائص و المؤهلات من بينها.

١ . القدرة على الإبداع و الابتكار: من خلال خلق أفكار جديدة أو تطوير فكرة سابقة حيث يعرف الإبداع على أنه:

١. ١ . الإبداع:

- ✓ عرف الإبداع على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل".[٢]

---

[١] . قاسم نايف عموان المحياوي:" **مرجع سبق ذكره**"، ص١٠٩ .

[٢] . جمال خير الله :" **الإبداع الإداري**"، دار أسامة، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص: ٠٦ .

مميزات الموارد البشرية المبدعة:

- ✓ الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- ✓ أن تكون قادرة على وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- ✓ القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة للمؤسسة.

١. ٢ . القدرة على الابتكار: حيث يعرف الابتكار على أنه:

- ✓ يعرف الابتكار على أنه: "إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة". [١]

دور الموارد البشرية المبتكرة: تتمثل في[٢]:

- ✓ خلق فرص عمل جديدة.
- ✓ استحداث أسواق بواسطة ما تمّ ابتكاره من منتجات.
- ✓ رفع مستوى الإنتاجية.
- ✓ يساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد، ويلعب دورا كبيرا في تطويرهما.

٢. الكفاءات البشرية: يجب على المؤسسة تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة ومنه تعرف الكفاءة كما يلي:

---

[١]. بلال خلف السكارنة:" **الإبداع الإداري**"، دار المسيرة، عمان، ، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ص: ٢٠. ٢١ .

[٢]. نجم عبود:" **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣، ص: ٢٠ .

- ✓ تعرف الكفاءات البشرية:"تجمع الكفاءة بين مختلف المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم"، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة وتعتبر الخبرة الديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت.[1]

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص:

- ✓ ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ✓ صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية.
- ✓ هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- ✓ هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ✓ ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.

٣. القدرة على التحفيز : يعد التحفيز أمرا هاما بالنسبة للموارد البشرية المستقطبة، ويمثل جوهر قدرتها على النجاح فنظرا لأن هدف الإدارة أو المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذن أن يكون لدى الآخرين القدرة والدافع لإنجاز تلك المهام فيعرف التحفيز على أنه:

- ✓ يعرف التحفيز على أنه: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات

[1] . نجم عبود:" **مرجع سبق ذكره**"، ص ٢١.

والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".[1]

إن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها، ويمكن تقسيمها إلى:

١. أهداف العاملين : العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى [2]:

- ✓ الزيادة المادية في دخولهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم.
- ✓ الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها.
- ✓ رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في الترقية و التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

٢. أهداف المؤسسة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي[3] :

- ✓ رفع مستوى جودة الخدمات (سلع و خدمات) و الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة و ليس بأقل منها.
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة و استمرارها.

---

[1] . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:" **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية**"، المكتبة العصرية، عمان ، الاردن، ٢٠٠٧، ص: ٣٦٥.

[2] . احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون:"**مبادئ إدارة الأعمال" الأساسيات والاتجاهات الحديثة**""، مكتبة العكيبان، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص: ٢٥٩.

[3] . ضرار العتيبي وآخرون:" **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧، ص: ١٨٦.

٤ . التدريب: يساهم التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية حيث يعرف التدريب على أنه:

- ✓ يعرف التدريب على أنه "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي".[١]
- ✓ كما عرف التدريب أيضا:" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".[٢]

و يهدف التدريب إلى عدة أهداف لتنمية الموارد البشرية منها:

- ✓ يعتبر التدريب وسيلة حوارية للموارد البشرية.
- ✓ يحسن الاتصالات بين الإطارات المختلفة.
- ✓ يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها.
- ✓ يلعب دورا هاما في تحقيق الرضا المهني للموارد البشرية.
- ✓ يساهم في الحفاظ على بقاء المؤسسة على المنافسة.

[١] . عبد المعطي عساف:" **التدريب وتنمية الموارد البشرية**"، دار زهران، عمان، ٢٠٠٨، ص :٣٥.

[٢] . صلاح الدين محمد عبد الباقي:" **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص:٨٨.

خلاصة الفصل:

تعكس جودة الخدمات مدى ملائمة الخدمة المقدمة، بالفعل لتوقعات المستفيد منها و يتم حكمه عليها بالاعتماد على مؤشرات، و مقاييس تمكنه من تقييم الخدمات المقدمة له من طرف المؤسسة، و التي بدورها تساعدها على تقييم الانحرافات، و العمل على تحسين جودة خدماتها لكسب رضاهم، و الحفاظ على الميزة التنافسية.